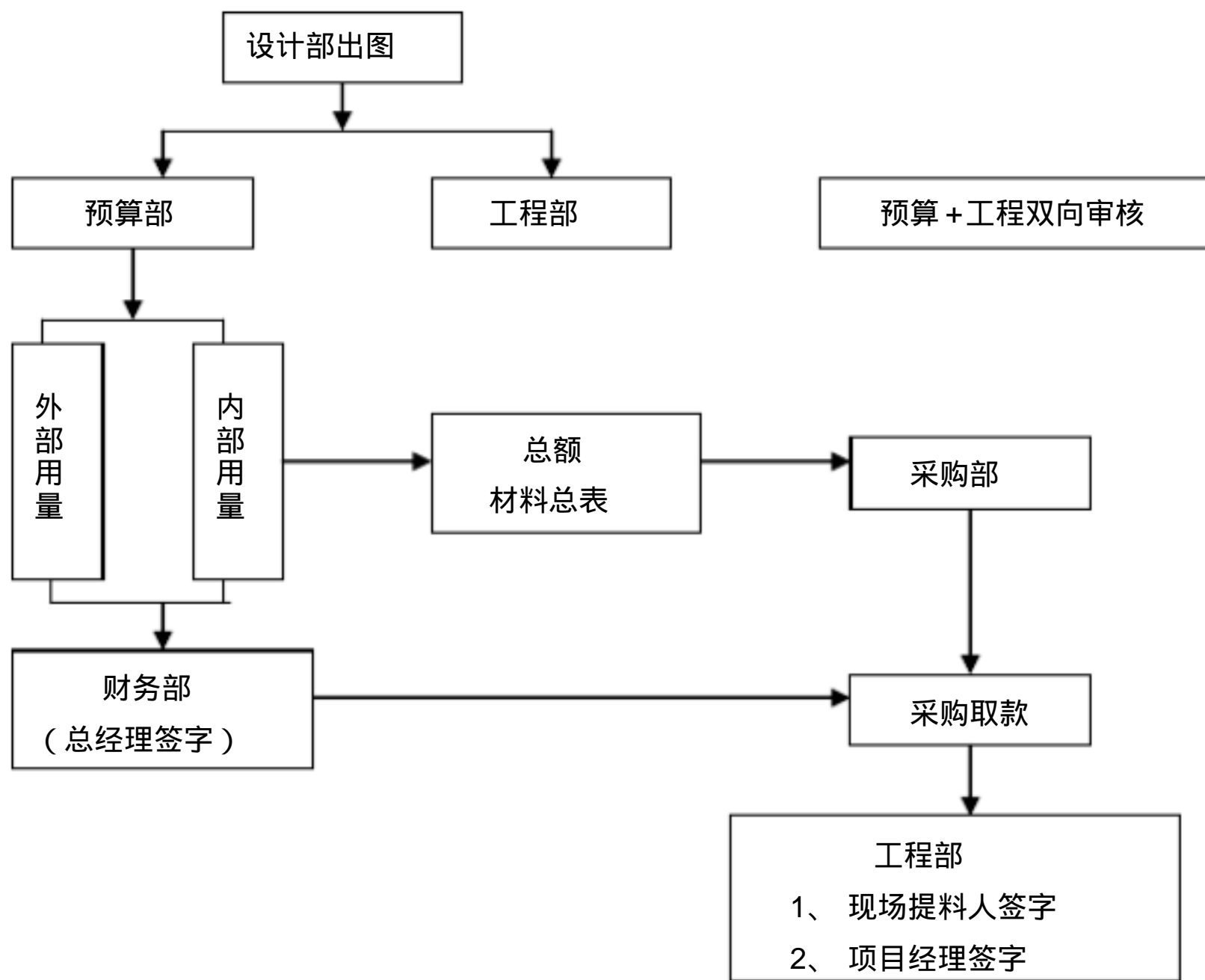


# 工程项目管理手册

# 目 录

- 1、项目管理流程
- 2、项目人员岗位职责
- 3、工程项目施工考核表
- 4、项目管理人员综合素质考评表
- 5、回访维修任务联系单
- 6、关于工程档案管理规定
- 7、工程资料移交手续

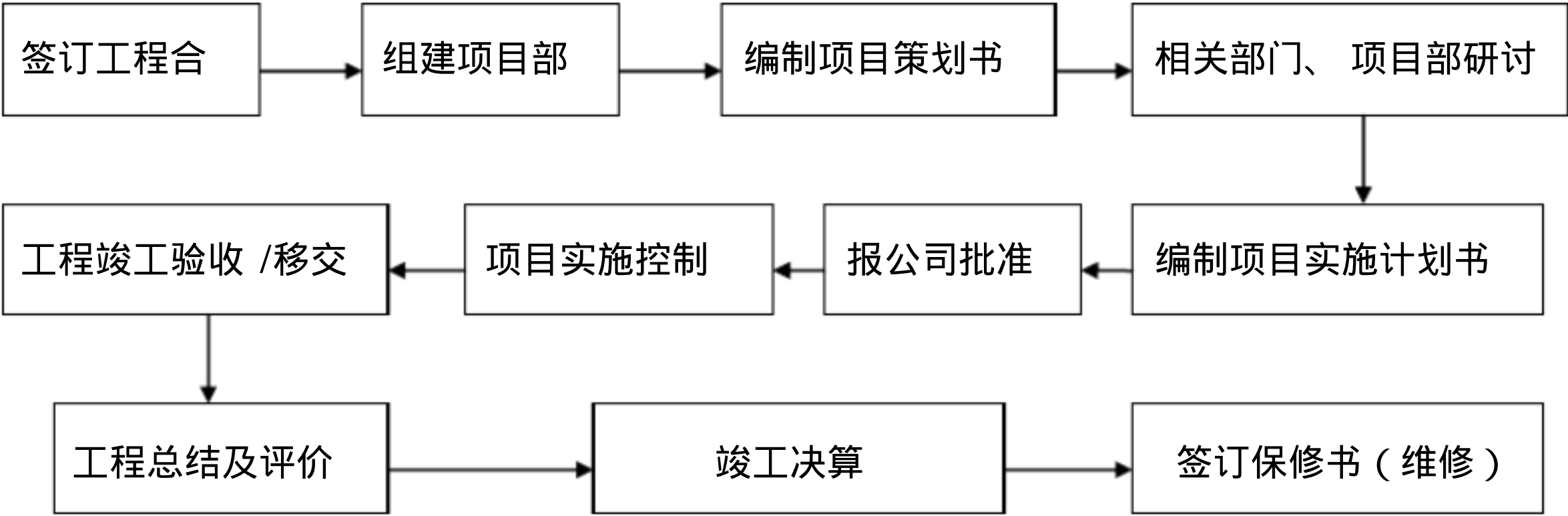
# 设计、采购、工程工作流程



## 项目管理流程

为了更好地完成工程施工项目，工程部全体员工必须熟练掌握并严格按照本项目管理的流程内容来组织实施。

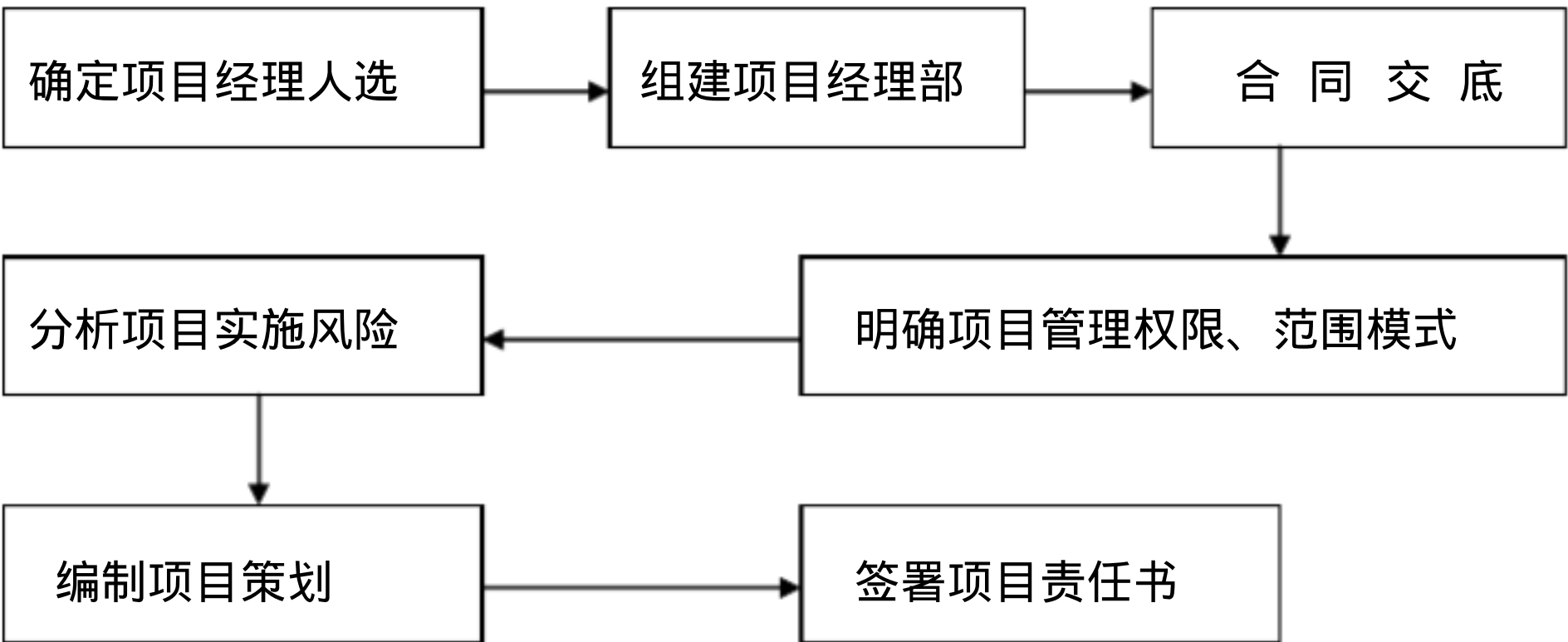
### 一、 项目管理流程图

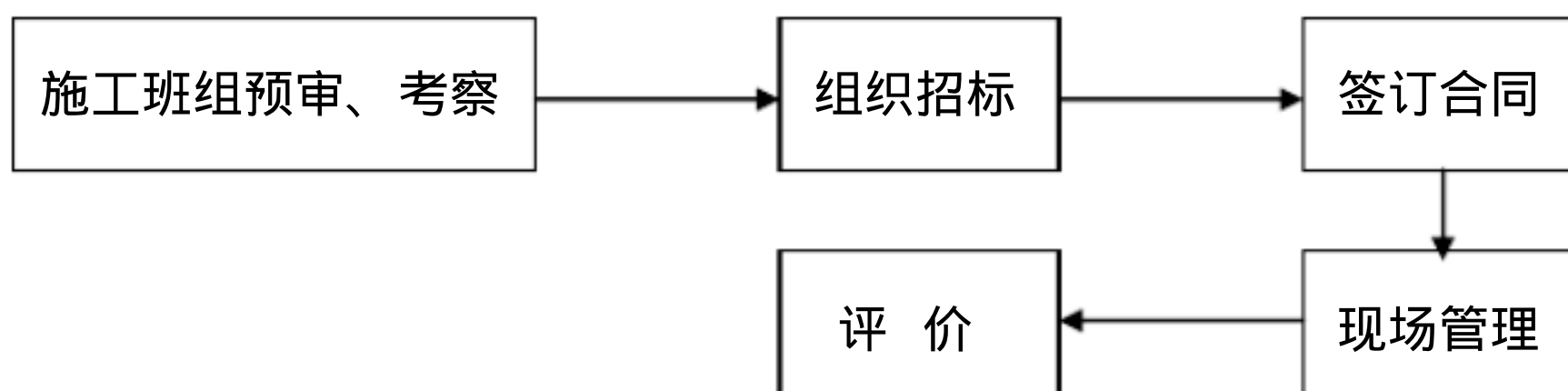


### 二、项目管理体系

公司对项目“扁平”结构管理，即公司直接控制项目。主管领导对具体项目负责，依据项目策划及项目实施计划，履约工程合同，实现工作目标。为业主提供优质服务。

#### （一）工作流程





（二）项目经理部负责对有合作意向的班组进行预审，组织招标，进行能力比较，价格评价等，确立班组。签订合同呈报公司批准存档。

（三）现场管理：

#### 1、现场验证

施工班组花名册，作业人员的身份证及特殊工种的上岗证等进行核对存档。

#### 2、进场教育

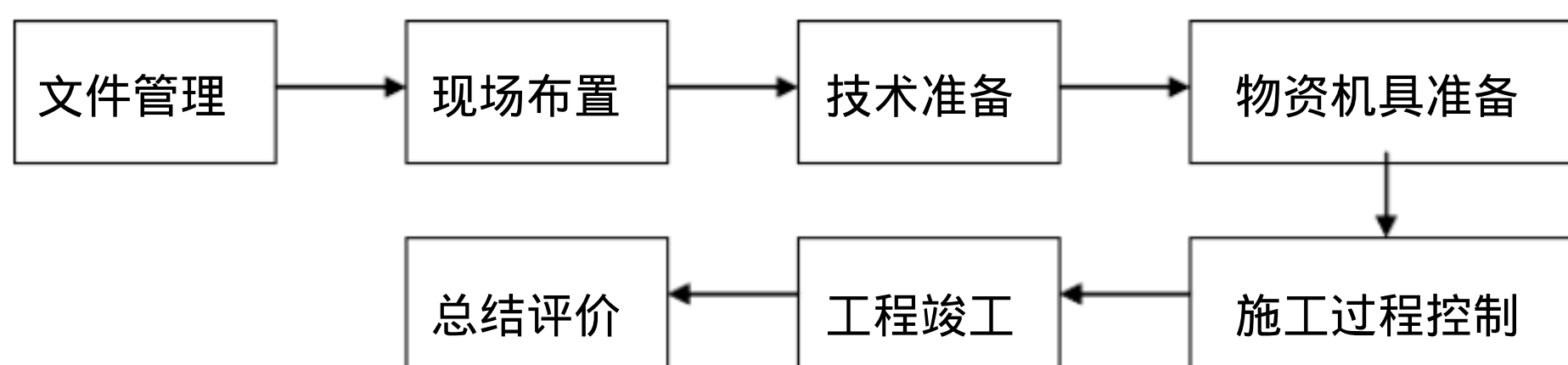
项目经理部负责对班组进行质量，安全教育，并签订合同，项目部备案。

#### 3、日常管理

作业纪律，生活区，作业区的卫生，服装统一，组织协调，履约管理，人员管理，物资管理。

### 四、项目施工管理

#### （一）工作流程



#### （二）文件管理

##### 1、文件类型：

## （二）编制项目策划书

1、项目经理部根据原始资料，及现场实地考察、测量提出相关“难点”“机会点”及“量差”。

2、合同交底：预算、成本两部组织人员向项目经理部进行招标文件、施工合同交底，并填写《施工合同交底记录》。

3、项目实施风险分析：项目环境风险、技术风险、合同风险、造价与资金风险、管理与资源适应性风险和工期风险等。

4、明确项目整体目标，确立施工班组管理模式，公司对项目经理部的管理授权。

## （三）制定项目实施计划

1、实施计划内容：根据研讨内容，确立项目管理的工作范围、时间、资源配置及项目关联责任人。要达到质量等强制性要求，工作责任目标。

2、工程概况，工程目标，项目经理部组织机构图及人员职责，分部分项工程划分。主要工程量，主要的施工方法及过程控制，环境和职业健康安全因素的识别和评价。

### 3、编制总体进度计划

所编制的整体计划须涵盖工程的所有主要项目，主要分部分项工程的时间安排。（产值因素及工期因素）

### 4、其他相关计划的编制

工程质量创优计划，CI创优计划，团队建设计划，服务计划。

5、项目预控成本计划：包括现场管理经费、人工费、材料费（含周转材料费）、机械费、分包费和临时设施费等。由成本及主管领导审核，公司批准。

## 四、项目施工班组的管理

### （一）工程流程：s-

- A、体系文件：质量、环境、职业、安全健康体系文件。
- B、公司文件：目标责任书和公司下发给项目经理部文件。
- C、合同类文件：设计合同、工程公司、采购合同、分包合同及合同变更等。
- D、法律法规、规范、标准类：与施工活动相关的适用国家和地方法律、法规、规范、标准以及设计规范、标准等。
- E、图纸类型文件：施工图纸及其变更资料等。
- F、外发文件：项目经理部对业主、监理、总包、分包、供应商及公司等文件或资料。
- G、外来文件：中标通知书、施工许可证。建筑主管部门备案文件，安全施工许可证，消防审批单，业主来函，监理来函总包来函等。
- H、1、内业资料：当地档案规范表格的施工技术资料，甲方要求保存资料，归档资料，施工日志，公司报表。

## 2、文件收发

所有来往文件应建立《文件收文登记表》和《文件发文登记表》

## 3、文件建档

项目经理部应分门别类将文件资料进行存档，并建立目录清单。

## 4、文件传阅

A．应交已接收到的文件资料及时传递到相关责任人员，并保留相应记录。

B．图纸发生变更时应及时将相关信息传递给相关人员，并保留记录。

## （三）现场布置

项目经理部按照施工平面图进行现场布置，包括临水临电布置，消防设施配备，搭设办公室，加工现场，库房，卫生间等。

## （四）技术准备

图纸会审：组织图纸自审，对照现场实际提出问题组织甲方、设计、监理、总包等有关单位进行图纸会审，并做好《图纸会审记录》。

施工组织设计编制：

项目经理部根据实际有针对性的编制施工组织设计、施工方案、施工进度计划、质量措施、成本措施、施工平面布置图、消防安全文明施工措施、环境及各项管理制度。

施工技术、安全交底

责任工程师编制施工技术交底，安全工程师编制安全交底，工人进场前进行三级安全教育，并作好记录。

目标分解：

总目标必须包含：工程项目外围环境目标，工期目标，质量目标，成本目标，安全生产目标，文明施工目标，防火治安目标，职业健康目标；技术进步目标，CI 形象目标，社会公益目标，业主满意目标，团队建设目标。

监理程序

根据监理程序要求，调整具体报批、报验、报检等，文件传递和资料管理程序。

#### （五）物资、机具准备

根据项目实施计划，组织物资，机具进场，项目部对用于施工的物资材料样品，样本按合同规定的程序送达甲方或监理，并得到准入批复。根据实际情况机具进入现场。

#### （六）施工过程控制

分部/分项工程实施：

项目经理部下达具有针对性的施工技术交底和安全交底下达施工任务书给各班组。

工序过程控制



a . 质量控制： 技术人员组织工人学习技术交底，质量保证措施，对疑难问题进行讨论，提出可行性技术措施。

建立质量检查小组，制定“三检”制度，发现问题及时处理。

建立会签制度，在隐蔽工程施工完成后，要进行各专业检验会签，报甲方、监理验收后进行下道工序。

进场材料严格控制质量，合格证、检验报告，复试报告、商检证等齐全。

质量检验仪器设备应按规定校验合格，处于受控状态责任管理。

b . 进度计划细分到分部工程和主要分项工程 /主要工序编制按时序为阶段进度计划。（如月计划，周计划）

根据细分的进度计划，编制劳动力，材料供应，施工设备和机具使用等保证计划，并制定相应的施工措施。

应对相关工种的施工交叉点的进度给予关注，施工交叉点衔接与施工程序，应有详细计划。

项目经理部据各项计划的落实回馈，检查劳动力材料供应，施工设备和机具等情况。

调整的原则为：进度计划保证阶段工期，供应计划保证进度计划。

计划的调整：根据项目现场的实际及产值的要求，可调整细分进度计划，以及辅助保证计划，进而调整分部工程计划。原则上对主要分部工程计划以及总进度计划不允许调整，如有特殊情况做好相关记录，呈报公司，工期顺延。

### C . 成本控制

在保证质量的前提下控制成本。一是控制材料成本，二是控制人工成本，三是控制经营成本（招待费、办公费等）

### （七）工程竣工 /移交

项目检验包含分部 /分项工程的试验、检验和工程最终检验。

项目经理部组织有关人员对本单位工程进行全面质量评定，检查各种隐蔽记录，各种打压，调试记录，材料合格证、检验报告、商检证，各专业的质量评定表并报消防部门验收，是否达到要求如有问题限期整改，自检合格后，整理竣工资料及竣工图。

工程移交：

a．工程移交是将项目所涉及到的所有工程，竣工验收后，管理与使用权转移到业主。编制竣工移交书，交给甲方签字、存档。

b．签订《工程保修书》编制《用户使用说明书》，甲、乙双方签字（在档）。

### （八）工程总结与评价：

工程竣工、交付后，项目经理应组织本项目的有关人员认真对项目全过程的实施及项目管理工作进行全面总结，并形成书面报告上报公司。

工程总结报告的编制，核审及批准。

a．项目工程管理篇。

b．项目经营活动篇

c．项目成本控制篇。

d．项目技术管理篇。

e．团队建设篇。

f．项目财务状况分析篇。

工程竣工总结报告的分发与存档。公司对于优秀的工程总结应分发给各项目部及各相关部门，并交公司存档。

项目评价：

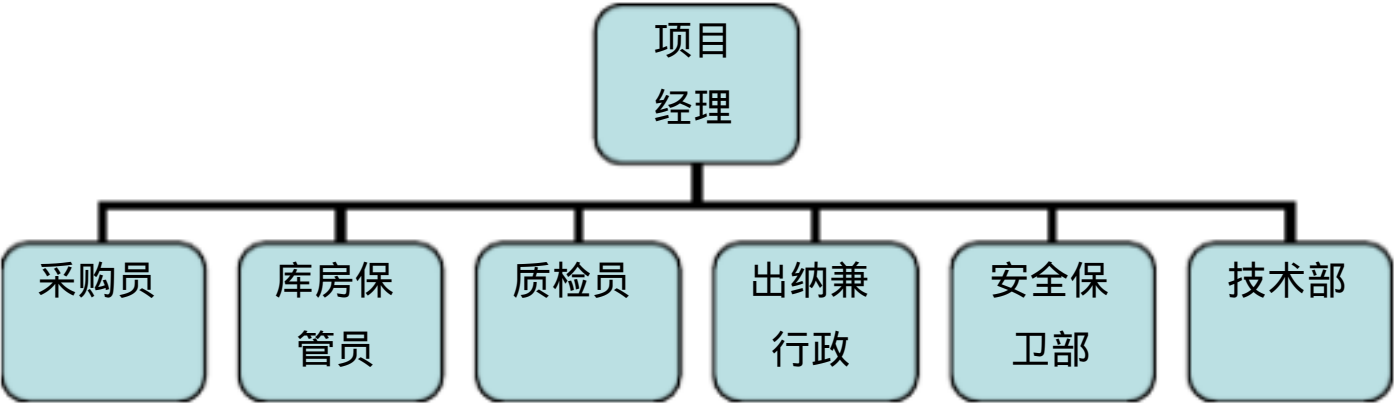
公司主管领导及相关部门，参加项目部总结会给予评价。

见。

# 项目经理工作职责

- 1、贯彻执行国家和工程所在地政府的有关法律法规政策，严格执行公司的各项管理制度。
- 2、执行项目承包合同中由项目经理负责履行的各项条款。
- 3、对工程项目施工进行有效控制，执行有关技术规范 and 标准，积极推广应用新技术，确保工程质量和工期，实现安全文明生产，努力提高经济效益。
- 4、根据公司、业主要求和项目的具体情况，确定项目管理总目标和阶段性目标。
- 5、根据项目组织编制工程项目施工组织设计，包括工程进度计划和技术方案，制定安全生产和保证质量措施。
- 6、根据施工计划提出材料使用计划和人员、机具进场计划。
- 7、与业主保持密切联系，随时了解其要求和愿望。
- 8、履行合同义务，监督合同执行，处理合同变更代表公司进行有关签证。
- 9、协调项目部与各协作单位之间的协作配合及经济技术关系，并进行监督、检查、确保工程质量、工期、成本控制与节约。
- 10、建立优秀项目经理部，贯彻执行、监督、管理规章制度的具体落实。
- 11、建立独立经济核算体制，控制人力资源的浪费，以最少的人力管理做出最好的工程项目，并确定项目部人员组织结构。

12、项目经理部组织机构图



# 项目工程师工作职责

- 1、全面负责技术工作和技术管理工作。
- 2、贯彻执行国家和省、市、技术政策标准、规程和技术管理制度。
- 3、负责收集技术信息、技术资料、技术建议何谓技术措施等。
- 4、深入实际调查研究进行全过程的质量管理，总结和推广先进经验。
- 5、组织技术改造技术革新，组织技术培训，进行技术咨询。
- 6、编制设计和技术工作总结。
- 7、主持图纸的会审和工程的技术交底。现场指导工人施工。
- 8、组织落实保证工程质量和安全的技术措施，主持工程的质量检  
查处理施工质量和施工技术问题。
- 9、负责技术汇总、竣工资料及原始技术凭证存档。
- 10、组织检查原材料的质量、规格、三证齐全、材质单，对不合格产品有权禁止使用。
- 11、组织参加工程的质量检查，评定质量等级，对不合格部位有权要求整改，下达整改通知单，并签字验收。
- 12、认真填写隐蔽工程记录，试验记录。
- 13、填写施工日记，内业要记录完整，准确及时。
- 14、编制质量检查和检验方案计划，分析企业日经营质量动态，

如实向经理反映质量情况。

15、工程施工中出现图纸与现场施工有异议处时，及时反馈给项目经理，并做好变更记录，要求公司变更设计方案。

16、施工过程中发现情况及时反应、及时处理，并以书面形式汇报。

17、经项目经理指派与甲方、监理方进行技术沟通。

18、负责现场土建标高的确定和复核。

19、负责施工组织设计方案的落实工作。

20、负责组织甲方，监理方等对完工的工程项目进行验收签字。

21、负责现场技术变更与甲方监理的签证工作。

# 施工员工作职责

1、贯彻执行国家行政管理部门颁发的建设法律、法规、技术标准及验收标准。熟悉基本建设程序、施工程序和施工规律，并在实际工作中具体运用。

2、熟悉建设工程结构特征和关键部位，掌握施工现场的周围环境，经济技术条件，参与编制施工组织设计。

3、做好开工前施工条件的准备，搞好“三通一平”促成工程开工，提出开工报告。

4、熟悉、审查图纸及有关资料，在上级部门组织下，参与图纸会审。

5、了解设计意图，掌握工程重点和难点；弄清坐标位置，水平标高，测量定位。

6、编制作业计划，及时将施工任务单下达到各班组执行，做好任务单的管理、签发、验收结算三个环节。

7、对施工进度、质量、安全、节约等问题实行全面控制，建立日常和定期检查，随时掌握工程动态，解决施工中的各种矛盾。

8、严格执行工艺标准，验收和质量验收评标准，以及各种专业技术的操作规程，狠抓“质量第一”“安全第一”方针的落实，制定质量安全等方面的措施，并经常进行督促检查。施工员还要负责工程质量事故和伤亡事故的检查分析与处理。

9、参与预算编制，积极挖掘内部潜力，狠抓节约，当家理财降

低成本。发现施工存在的问题，用时处理。对违反施工管理规定的班组，有权对其下达整改通知单，对其不完成和改正的班组给予处罚。

10、按照施工现场管理规定，抓好施工现场标准化建设和科学管理，实现文明施工。

11、按时准确地收集并整理施工生产过程技术活动，材料使用，劳

力调配，资金周转，经济活动分析的原始记录台帐和统计报表，记好施工日记。

12、组织单位工程竣工质量预检，负责整理好全部技术档案。

13、参与竣工后回访活动，对需返修，检修的项目，尽快组织人员落实。

14、与甲方，监理和有关单位保持联系，及时向他们通报施工动态，取得他们支持。

15、负责现场签证工跟甲方监理的签字工作。



## 资料员工作职责

- 1、施工项目整体施工资料，档案，文书，合同的填写，保存，管理工作。
- 2、负责项目部员工日常考勤工作。
- 3、负责项目部文书管理工作。
  - 1) 负责项目部与甲方文件的收发工作。
  - 2) 负责对文件的编制整理，文件的传递、传阅、收回工作。
- 4、负责对施工现场标牌、标语管理工作。
- 5、负责隐蔽工程影像资料的建立和管理。
- 6、负责项目部人员，施工人员人事档案管理工作
- 7、负责施工过程中各种内业资料，施工资料的填写，搜集，整理，保管工作。
- 8、负责项目部成员及施工人员奖罚制度落实工作，并填写‘职员奖罚月报表’
- 9、负责办公室内部资料整理，建档，保管工作。
- 10、负责项目部购销合同，承包合同，安全合同等各种合同制定及管理工作。
- 11、负责项目部文秘工作，
- 12、负责会议通知，会议记录，会议精神、决定传达工作。会议档案整理，保存工作。
- 13、负责竣工资料整理工作。
- 14、负责项目经理临时交办的工作。

# 材料保管员工作职责

1. 严格遵守沈阳美景环境艺术工程有限公司的各项规章制度。
  - 2、材料入库：
    - 1)、材料入库由采购员填写材料入库单一式三份。
    - 2)、填写入库单要按照格式填写清楚：销售单位、电话、材料的品名、规格、型号、单价、数量、金额。对按捆、代、箱等进货的材料必须在入库单上注明每捆、每代、每箱的具体数量，便于出库及查找。
    - 3)、赊购的材料也要按要求填写入库单（一式三份，内容同上），并且注明款已付或未付字样。
    - 4)、入库单填好，由仓库保管员验收核对单价、金额后签字做到手  
续齐全准确无误方可入账。
    - 5)、对单独施工的离库房较远的工地，为方便施工，材料可直接送到工地。其入库手续的办理程序是由材料采购员持入库单将材料送到工地，经项目经理验收和包工头、工地保管员签字后再由采购员将入库单交给仓库管理员，视为材料已入库。
    - 6)、采购员报销时要将收据和入库单一同交给财务，否则不予报销。财务部审核由总经理、预算员、项目经理及采购员四人共同签字，并核对价格，予以报销。一周内报销。
    - 7)、采购员不在现场，保管员负责接料，找项目经理验收。采购员回来后补办手续。
2. 库房管理：
  - 1) 每周检查材料储存情况，上报公司财务总部。十天还未使用材料名称及购买日期。及时汇报公司财务总部。
  - 2) 保持库房地面干净、各类材料摆放整齐，分区分类挂牌，整理、清扫，对易燃品库房需放置灭火器，并会使用。
  - 3) 合理堆放材料，减少二次搬运。
3. 材料出库：

- 1) 库存的账目材料出库时（必须手持项目经理批条方可出库），审核出库单手续是否齐全，认真按照出库单材料所列逐笔出库，以保证材料出库数量的准确，出库完毕后，出库人员在出库单上签字确认并写明出库的相应使用部位，材料保管员应及时将出库单单价及金额标清并登记保管帐，严格做到材料四不（白条、制单不清、开错项目、材料破损）出库的原则，材料出库坚持手续齐全，使用项目准确。
- 2) 出库签收人必须为项目经理同意人选，其他人不准出库。
- 3) 付货依照出库单所对应数量，品名准备无误后付货，无出库单不付货。品种付错，造成损失由材料保管员承担。
- 4) 整件材料出库尽量避免，出库带包装材料要求出库人归还，以旧换新。
4. 对库存保管材料，各项目材料做到心中有数，及时提供库存储备材料的情况，每周告知项目经理及材料员，避免重复采购，造成浪费，要备货不盲目，在每次采购前，进行核实后方可采购。
5. 每天记好材料库存余额，并与实际库存核对，出现问题及时向项目组汇报。
6. 库存全部材料必须每月清点、整理两次，并核对库存材料清单。
7. 库存一切材料均为公司所有，相应材料保管员必须有自己管理区内所有物品的保管记录，任何人严禁私自动用。
8. 材料保管员应对现场的其它材料进行监管，对材料不合理使用及浪费现象及时控制与上报。
9. 每十日将所购材料明细报表上报公司财务部，保管员每日工作完结后须将当日完整的入库单、出库单整理上帐，每日保管帐须结出数量及余额，坚持月盘点制度，保证保管帐与实物帐相符。

10. 材料保管员不许擅离职守，熟练掌握工作技能，做好后勤保障工作，注意库房安全，熟悉消防常识，管理好，会使用消防器材，牢记火警，盗警电话号码，防止各类事情发生。
11. 记录各种材料的可退货日期，确定的多余材料应及时返厂。
13. 搞好材料、工具的退库和旧材料、包装材料的回收、保管与使用。
14. 施工结束后，安排组织材料退场，做好现场材料清理工作。

## 二、临时库房的布置规范

1. 注意防火：将可燃物与不可燃物分别保管。
2. 库房应尽力靠近主通道口，提升机具旁，方便搬运。

## 三、机具管理

1. 大型机具作业旁必须配置灭火器材。
2. 机具每天必须办理出入库手续。
3. 电动机具必须配有断电保护器。入库前检验是否损坏。

## 四、库管员责任

1. 库管员就对入库单及出库单不符负责任。
2. 库管员应对库房材料的无端损毁负责任。

# 材料采购员工作职责

一在项目经理领导下，遵守公司各项管理制度，出色完成本职工作。

二材料采购的依据、程序和基本原则：

1、材料采购的依据，由项目经理审批材料采购（进场）计划单。此计划要标明名称、规格、型号、数量、质量要求，使用部位、进货日期及供货（卸）货地点；交给采购员进行采购。

2、材料采购工作程序：

- 1、了解需用情况、核对库存，避免盲目采购，防止超大型储积压；
- 2、根据用料采购计划，提报采购用款计划，供财务部做好用款准备；
- 3、摸清货源、价格、标准、材质；
- 4、办理交款提货手续，安排运输，及时供应，不影响进度；
- 5、通知现场做好收料准备；
- 6、办理验收、入库、清理借款手续，杜绝往来帐不清；
- 7、登记“三批一算”台帐，考核经济效益；
- 8、对一时采购不到的材料，要及时向有关领导汇报，防止停工待料。

9、填写采购日记。按顺序号记录，不得涂改、涂抹；如出现错写、误记，可在下一行重写，公司经理将定期不定期检查“采购日记”。

三、采购原则：

1、五先五后的原则。即：先查库，后采购；先批发，后零买；先市内，后市外；先厂家，后市场；先总销，后商店。

2、两边原则。即：边使用积压边采购；

3、三比一算的原则。即：比质量、比价格、比运距、算成本。保证同等质量，价格最低；同一价格，质量最好。

四、采购员根据工程项目的材料预算进行采购，由项目经理按进度，分阶段提供材料单。采购价格超资部分，由项目经理写出书面理由（是否工程变更原因），由经理定铎，方可采购。

五、每半月做一次市场调查和预测准确掌握供需状况及价格行情。

六、数量、品种较少的材料、配件、成品、半成品，在材料供应单下达 2 天内进入现场；大宗材料要提前 3 天提出材料计划；特殊材料（如木门、理石等），需外加工、订购必须提前 10-15 天提出材料（或制成品）计划。

七、商家进货后，决不允许采购员收留便签式“收条”，一经发现此类事情，视为违犯规章行为，结账时由当事人负责。

八、材料员必须做到当日采购。及时记录，单位准确，不得涂改并标明厂名、厂址、品名、材质、规格、尺寸、单位、数量、价格、金额，电话。进入现场，由项目经理认真验收签字后方可入账。

九、 退货时，将所退材料连同退料清单（一式三份） ，由仓库记账员，按上述内容核准后， 办理退货；退料人将有仓库保管签字的退料清单，送交财会两份，由财会签字后，返还仓库及记账。

十、 现场退料，在工程完工后， 由现场材料员剩余材料列出清单，返还仓库，由仓库保管员，按退料单清点后，由双方签字后，方可入账。

十一、 由于管理不善，出现大宗退货，造成损失或超过规定退货日期的，公司概不受理，因此而造成的损失，应由该项工程的项目经理

负责。

## 十二、 材料入库

1、材料入库由采购员填写材料入库单一式三份。

2、填写入库单要按照格式填写清楚：销售单位、电话、材料的品名、规格、型号、单价、数量、金额。对按捆、代、箱等进货的材料必须在入库单上注明每捆、每代、每箱的具体数量，便于出库。

3、赊购的材料也要按要求填写入库单（一式三份，内容同上） ，并且注明款已付或未付字样。

4、入库单填好，由仓库保管员验收核对单价、金额后签字做到手  
续齐全准确无误方可入账。

5、对单独施工的离库房较远的工地，为方便施工，材料可直接送到工地。其入库手续的办理程序是由材料采购员持入库单将材料送到工地，经项目经理验收和包工头、 工地保管员签字后再由采购员将入库单交给仓库管理员，视为材料已入库。

6、采购员报销时要将收据和入库单一同交给财务，否则不予报销。财务部审核由总经理、预算员、项目经理及采购员四人共同签字，并核对价格，予以报销。一周内报销。

7、采购员不在现场，保管员负责接料，找项目经理验收。采购员回来后补办手续。

# 安全员工作职责

1、认真学习和贯彻国家和建设行政管理部门颁发的安全生产及劳动政策、法律、法规、安全操作规程，以及本单位制定的安全生产制度，并督促贯彻落实。

2、经常对施工人员进行安全施工的教育，并督促检查各班各组、各工种的安全教育实施情况。

3、参加单位工程的安全技术交底，并提出贯彻执行的具体方案和措施。

4、按照安全操作规程、安全标准的要求，结合施工组织设计和现场的实际情况，正确合理的布置和安排现场施工中的安全工作。

5、深入施工现场，及时了解与掌握安全生产的实施情况，发现

违章作业和不安全隐患，立即提出改进措施。

1) 负责组织各班组的安全自检、互检和施工队的月检，通过检查发现的问题，及时提出分析报告和处理意见。

2) 负责与进场施工队伍签订‘施工安全合同’。

3) 每天对重点施工部位进行检查，并做好记录。及时消除安全隐患。

4) 负责施工现场白天值班工作。

5) 负责现场安全保卫工作。

6 、负责施工现场文明施工管理工作。

## 质检监察部岗位职责

- 一、 认真贯彻执行国家政府制定的有关建筑、装饰行业的法律、法规和技术标准规范。
- 二、 遵守、执行公司制定的各项规章制度。
- 三、 在各工程项目施工过程中，要严格各工种工序的质量检查，坚决执行上道工序质量不合格，下道工序不准进行延续施工的根本原则。
- 四、 在各工程项目交验之前，必须按工程图纸要求竣工，同时，安排相关人员将各种技术资料归整、装订、准备齐全，并在征得甲方（开发商）的同意后，方可组织进行竣工验收
- 五、 在进行各工程项目例行检查时，应对各工程项目隐蔽工程部分的检查、验收作为一个必须完成的工作，同时，责成督促相关人员做好签证，留下影像资料备查
- 六、 对进场的料、具、成品、半成品进行检查验收，有出厂合格证及试验、复试报告单，方可使用。
- 七、 把坚持原则、严格管理、渗透人性作为所有工作开展的一个立足点和出发点，以科学有效的姿态做好本职工作。
- 八、 每天早、中、晚，分三次进行现场巡检，及时发现问题做好记录。



\_\_\_\_\_项目部办公用品申请表

1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

25				
----	--	--	--	--

\_\_\_\_\_项目部月产值报表

序号	分 项 工 程	单 位	数 量	金 额	备注
合计					



成本管理考核记录附表

工程名称：项目经理：检查时间				
序号	检 查 项 目	检 查 情 况	分 值	得 分
1	成本计划编制情况		10	
2	现场实际成本控制情况		10	
3	工料分析记录情况		10	
4	限额领料制度执行情况		10	
5	机械使用与管理情况		10	
6	经济签证工作情况		10	
7	降低成本措施		10	
8	经营费使用情况		10	
9	材料出入库手续是否齐全		10	
10	废旧物收集管理情况		10	
11	合计得分			
存 在 问 题				
处 理 意 见				

工程与项目管理考核记录附表

工程名称：项目经理：检查时间				
序号	检 查 项 目	检 查 情 况	分 值	得 分
1	施工组织计划编制是否科学		10	
2	施工进度计划是否详实科学		10	
3	施工例会制度是否建立		10	
4	项目出勤考核情况		10	
5	总进度计划完成情况		10	
6	月周计划完成情况		10	
7	业主对形象进度的反馈情况		10	
8	项目班子建设情况		10	
9	班组对项目管理人员的评价		10	
10	同业主监理及其它相关单位关系		10	
11	合计得分			
存 在 问 题				
处 理 意 见				

## 安全防火考核评分表

第 号

年 月 日

序号	检查内容要求	检查结果	标准评分	实际得分
1	安全生产管理条例		10	
2	安全管理机构及人员配备		10	
3	员工入场前教育、安全考核、日常教育		10	
4	安全措施		10	
5	防火措施		10	
6	安全设施可靠性 ;机具、设备可靠性		10	
7	安全帽、安全带 , 安全网及其它防护使用情况		10	
8	安全检查记录、制度贯彻落实情况		10	
9	安全隐患、事故报告		10	
10	防偷盗措施		10	
11	合计得分			

检查后综合评价：

工程名称：

检查时间：

检查人：

现场管理员：

评定人：

安全考核记录附表

工程名称：项目经理：检查时间				
序号	检 查 项 目	检 查 情 况	分 值	得 分
1	安全生产管理制度执行情况		10	
2	安全管理机构与人员执行情况		10	
3	工人入场安全答卷三级教育		10	
4	安全生产会议与日常情况		10	
5	安全用具配备与使用情况		10	
6	消防器材摆放与防火措施		10	
7	业有无偷盗事件发生		10	
8	有无安全隐患		10	
9	安全技术交底等资料知否齐全		10	
10	安全竞赛评比总结工作		10	
11	合计得分			
存 在 问 题				
处 理 意 见				

质量管理考核记录附表

工程名称：项目经理：检查时间				
序号	检 查 项 目	检 查 情 况	分 值	得 分
1	质量保证体系		10	
2	成本保护措施		10	
3	内业技术资料是否及时齐全		10	
4	成品保护措施落实情况		10	
5	业主对工程质量的评价		10	
6	各种检查制度是否齐全		10	
7	质量技术交底是否到位		10	
8	现场实测实量检查情况		10	
9	现场观感监场情况		10	
10	对存在的问题的整改落实情况		10	
11	合计得分			
存 在 问 题				
处 理 意 见				



美景环境艺术工程有限公司绩效考核单

姓名		部门		职务		项目名称	
考核时间段	自 年 月 日至 年 月 日						
自述本月							
以下各项由部门主管完成							
业绩	考核项目	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	得分
	A1 目标达成度	超过目标	达到既定	尚可	欠佳	落后	
	A2 工作品德	很完美	完美	尚可	欠佳	落后	
	A3 工作方法	很多	多	尚可	欠佳	不得要领	
	A4 工作量	很高	高	尚可	欠佳	不得要领	
	A5 工作效率	很高	高	尚可	差	很差	
能力	B1 执行能力	彻底执行	能执行	尚可	差	很差	
	B2 理解力、判断力	灵活	正确	尚可	差	很差	
	B3 学习力	很擅于学习	善于学习	具学习能力	欠佳	不擅学习	
	B4 专业技能	高于职位需求	符合需求	尚可	欠佳	很差	
品德	C1 服从性	很服从	肯服从	尚可	欠佳	很差	
	C2 协作性	很好	好	尚可	欠佳	很差	
	C3 对公司态度	很忠诚	配合	尚可	欠佳	很差	
	C4 个人修养	很好	有修让	尚可	欠佳	很差	
	C5 主动性	很积极	积极	尚可	欠佳	很差	
学识	D1 专业知识	很丰富	丰富	普通	不足	差	
	D2 一般应会知识	很丰富	丰富	普通	不足	差	
	D3 文字表达力	很丰富	丰富	普通	不足	差	
	D4 发展潜力	不可限量	有发展潜力	普通	不足	差	
	D5 学识应用与本质程度	很适用	可应用	尚可	不足	差	
考勤	<div>事假</div> <div>病假</div> <div>迟到</div> <div>旷工</div> <div>加班</div> <div>其它</div>						
总 计 得分	参考数据、 64 分以上及格						
项目经理意见：							
工程部经理意见：				行政人事部意见：			
总经理意见：							

售后服务维（修）确认单

业 - （ 8.2.1 ） -03-2004

编号：

工程名称				竣工日期	
工程地点				保修时间	
建设单位		联系人		电话	
施工单位		项目经理		电话	
		联系人		电话	
售后服务维（保）修内容：					
维（保）负责人：年 月 日					
维（保）完成的验证 ；					
质检员：年 月 日					
建设单位负责人：			施工单位维（保）负责人：		
签字：			签字：		
年 月 日			年 月 日		

# 顾客满意度调查表

**业 - ( 8.2.1 ) -03-2004**

编号：

顾客名称			地址														
电话		传真		联系人													
<p>对本公司的产品（工程）的满意程度：</p> <table border="0"> <tr> <td>工程质量：</td> <td>很满意</td> <td>满意</td> <td>不满意</td> </tr> <tr> <td>工程造价：</td> <td>很满意</td> <td>满意</td> <td>不满意</td> </tr> <tr> <td>交 工 期：</td> <td>很满意</td> <td>满意</td> <td>不满意</td> </tr> </table>						工程质量：	很满意	满意	不满意	工程造价：	很满意	满意	不满意	交 工 期：	很满意	满意	不满意
工程质量：	很满意	满意	不满意														
工程造价：	很满意	满意	不满意														
交 工 期：	很满意	满意	不满意														
<table border="0"> <tr> <td>服务态度：</td> <td>很满意</td> <td>满意</td> <td>不满意</td> </tr> <tr> <td>保修服务：</td> <td>很满意</td> <td>满意</td> <td>不满意</td> </tr> <tr> <td>咨询服务：</td> <td>很满意</td> <td>满意</td> <td>不满意</td> </tr> </table>						服务态度：	很满意	满意	不满意	保修服务：	很满意	满意	不满意	咨询服务：	很满意	满意	不满意
服务态度：	很满意	满意	不满意														
保修服务：	很满意	满意	不满意														
咨询服务：	很满意	满意	不满意														
<p>其他意见、要求或建议，（对于好的建议一经采用，本公司对顾客给予奖励）。</p>																	
<p>请贵单位填写调查表并于 1 周内传真我公司业务部。</p>																	
建设单位盖章：			传真：														

## 6、关于工程档案管理规定

为尽快建立公司档案的科学化管理机制，完善原始资料及工程凭证的存档案工作，现经营部对新开项目的工程档案管理做如下规定：

1. 所有新开项目的前期签约合同、 预算、 方案图（效果图、施工图）产品样板、施工期间的设计变更，及施工后的竣工图纸、决算、隐蔽工程记录等，须及时报送公司办公室存档备案。
2. 新开项目的甲方考察，合同签约仪式，工地进驻前期的工程实况，中期施工阶段状态及工程竣工交代后的实景，必须以照片形式存档（办公室负责拍制，设计部进行图片及文案处理）。
3. 对未中标的工程图纸（效果图、施工图） 、 投标书、 预算、在投标结束后，统一转交办公室存档，严禁技术资料外泄及个人销毁。
4. 公司的工程档案，具有企业技术的保密性，非工程人员禁止阅读，专业人员借用须填写借阅单及注明借阅理由，由主管经理签字，方可借阅查档案。
5. 工程档案只局限于公司内部查阅，禁止外阅及转借，特殊原因须报请总经理签字后方可阅览。
6. 借阅人在借阅期间应妥善保管档案， 并应在阅读使用后

及时送还，对档案件的损坏及遗失，借阅人应赔付经济损失。

资料移交手续

移交单位（盖章）：

移交人（签字）：

移交日期：接收单位（盖章）：

接收人（签字）：

接收日期：

此移交内容为竣工存档的主要文件， 请业主妥善保管。 其详细内容如下表：

序号	文件内容	页数	备注
1	开工报告		
2	工程开工报审表		
3	工程开工 / 复工报告		
4	图纸会审记录		
5	设计交底		
6	安全交底记录		
7	技术交底记录		
8	工程材料 / 构配件 / 设备报审表		
9	材料合格证，检验报告，复实报告		
10	隐蔽工程检查验收记录		
11	观感质量验收记录		
12	质量控制质料		
13	安全功能检验（检测）报告		
14	技术联系单		

15	现场签证单		
16	竣工报审表		
17	工程竣工验收报告		
18	建筑装饰工程竣工验收记录		